

Senioritätsprinzip und lebenslange Anstellung – Ende eines Mythos?

Jahrzehntelang wurde das traditionelle japanische Personalmanagement, insbesondere die lebenslange Anstellung und das Senioritätsprinzip, als wesentliche Grundlagen des japanischen Managementmodells gesehen. Die Wirtschaftskrise Japans in den 90er-Jahren und die zunehmend globaleren Herausforderungen setzten dieses Erfolgsmodell jedoch zusehends unter Druck. Westliche Beobachter gingen aus diesen Gründen davon aus, dass sich das japanische Human Resource Management Modell langsam zu ein Relikt der Vergangenheit entwickelt und sich japanische Unternehmen in Zukunft zunehmend nach westlichen Vorbildern orientieren werden. Eine internationale Studie, die hier in Kürze zusammengefasst wird, zeigt inwiefern zwei tradierte Grundlagen des japanischen Personalmanagements, Senioritätsprinzip und lebenslange Anstellung, Wandlungstendenzen unterworfen sind.

Das japanische Modell

Entgegen der allgemeinen Annahme beruhen lebenslange Anstellung und Senioritätsprinzip auf keiner direkten gesetzlichen Grundlage. Sie sind historische gewachsene Eigenarten japanischer Unternehmen, die sich erst nach dem 2. Weltkrieg etablierten. Während des rapiden Wirtschaftswachstums in der Nachkriegszeit erwiesen sich diese Praktiken als sehr erfolgreich, da sie die Arbeitgeber langfristig an das Unternehmen banden und den Grundstein für ein großes Ausmaß an Loyalität und Einsatzbereitschaft legten. Firmen bevorzugten es, Mitarbeiter gleich nach dem Schul- oder Universitätsabschluss zu rekrutieren und sie danach – weil sie ja viele Jahre im Unternehmen blieben – intern sorgfältig aus- und weiterzubilden. Der Karriereweg erfolgte bis zu einer bestimmten Stufe quasi automatisch und auf der Basis starrer Regeln, wobei die Dauer der Beschäftigung das ausschlaggebende Kriterium war. Japaner mussten sich insofern weder um ihren Arbeitsplatz noch um ihre Karriere sorgen. Unterstützt wurden diese Besonderheiten des japanischen Personalmanagements vor allem durch kulturelle Faktoren, die Gruppenzugehörigkeit und Loyalität in der Vordergrund stellen.

Diese Entwicklung führte jedoch auch zu einem sehr starren Arbeitsmarkt. Angestellte

verblieben in ihren Unternehmen, auch wenn sie mit Gehältern und Karrierechancen nicht zufrieden waren. Für die Unternehmen bedeutete dies zudem, dass sie Wissen selber langfristig aufbauen mussten, da es ihnen in der Regel nicht möglich war, dieses über die Einstellung von Spezialisten einzukaufen.

Veränderungen durch die Rezession

Während der Wirtschaftskrise in den 90er Jahren ergaben sich erste Probleme mit dieser Vorgehensweise. Eine besondere Herausforderung waren die – durch das Senioritätsprinzip hervorgerufenen – hohen Personalkosten des mittleren Managements. Aufgrund der automatischen Beförderungen waren die mittleren Managementebenen aufgebläht und nur durch weiteres Wachstum zu rechtfertigen, dass in der wirtschaftlichen Malaise nun aber ausfiel. Kündigungen sind in Japan, auch bei schlechter Wirtschaftslage, rechtlich sehr schwer durchzusetzen. Darüber hinaus werden sie in Japan sehr viel negativer wahrgenommen als im Westen und führen somit zu langfristigen Imageschäden. Massenkündigungen hätten bei der in Japan sehr personenbezogenen Wissensvermittlung zudem einen sehr hohen Know-how-Verlust bedeutet. Auch während der Wirtschaftskrise waren japanische Unternehmen daher – zum Erstaunen westlicher Beobachter – sehr darum bemüht, Entlassungen zu vermeiden.

Dieses Festhalten an den traditionellen Praktiken wird oft als einer der Gründe für das lange Anhalten der Rezession gesehen und war aus westlicher Sicht weitgehend unverständlich. Man nahm an, dass japanische Unternehmen, um in der Zukunft im globalen Wettbewerb mithalten zu können, ihre Personalmanagementprozesse an westliche Praktiken anpassen würden.

Die Untersuchung

Wie sehr sich japanisches Personalmanagement nun wirklich geändert oder westlichen Praktiken angepasst hat, wurde in einer umfassenden Studie untersucht, die das japanische, deutsche und amerikanische Personalmanagement miteinander verglich. Hierzu wurden 232 führende Personalmanager aus den jeweils 500 größten Unternehmen dieser drei Länder zu den eigenen Personalmanagement-Praktiken befragt

Hierbei zeigte sich zunächst, dass japanische Personalmanagement-Praktiken in

mehrfacher Hinsicht in deutlichem Gegensatz zu deutschen und vor allem amerikanischen Verfahren stehen. Dies deutet zunächst darauf hin, dass japanische Firmen nach wie vor traditionellen Muster verhaftet sind.

Im Hinblick auf die Mitarbeiterauswahl rekrutieren japanische Unternehmen noch immer vorzugsweise Schul- und Hochschulabgänger, die sie dann intensiv unternehmensintern ausbilden. Die Auswahl der Mitarbeiter orientiert sich dabei nach wie vor stark nach verhaltensbezogenen Aspekten und sind auf die Zugehörigkeit zum Unternehmen, nicht auf eine bestimmte zu besetzende Stelle ausgerichtet („passt dieser Bewerber zu uns?“). Stellenbesetzungen in weiterführenden Positionen erfolgen nahezu ausschließlich intern, dem externen Arbeitsmarkt kommt somit nur eine sehr untergeordnete Rolle zu. All dies steht in deutlichem Gegensatz zur deutschen und vor allem amerikanischen Vorgehensweise. Bei letzteren steht vielmehr das Besetzen einer konkreten Stelle mit dem bestmöglichen Kandidaten, entweder aus dem Unternehmen oder extern im Vordergrund. Die Personalauswahl erfolgt dabei vor allem aufgrund von Leistung und Fachwissen.

Auch hinsichtlich der Anstellungsdauer zeigen japanische Unternehmen nach wie vor eine nur geringe Personalfuktuation auf, was sie deutlich von amerikanischen, nicht jedoch von deutschen Firmen unterscheidet. Das tradierte Ideal der lebenslangen Anstellung scheint somit nach wie vor einen hohen Stellenwert zu besitzen.

Bei der Gestaltung des Karriereweges unterscheidet sich bei japanischen Unternehmen das Bild ebenfalls noch immer von dem in deutschen und amerikanischen Firmen. Der Karriereweg in japanischen Unternehmen findet den Daten zufolge nach wie vor stärker innerhalb mehrerer Abteilungen statt, was den traditionellen Ansatz der *job rotation* widerspiegelt.

Anders dagegen sieht die Situation bei den Kriterien für Beförderung und Gehaltsbestimmung aus. Obwohl die Seniorität für beide Kriterien in japanischen Unternehmen noch immer eine größere Rolle spielt, als in deutschen und vor allem amerikanischen Firmen, sind die Unterschiede keineswegs von fundamentaler Natur. Dies deutet auf einen grundlegenden Wandel in japanischen Firmen hin, was um so interessanter erscheint, als dass das Senioritätsprinzip stets als eine tragende Säule des japanischen Personalmanagement angesehen wurde.

Um neben den angewandten Praktiken auch Intentionen für zukünftigen Wandel miteinzubeziehen, wurden die japanischen Personalmanager auch danach befragt, welche Personalmanagement-Praktiken sie von westlichen und hier speziell amerikanische Unternehmen gerne übernehmen würden. Interessanterweise bezogen sich nahezu die Hälfte aller Stellungnahmen, genauer 80 der insgesamt 169 Meinungsäußerungen, auf die Verstärkung des Leistungselementes bei der Beförderungs- und Gehaltsbestimmung. Dies verdeutlicht, dass unter japanischen Firmen das Konzept der leistungsorientierten Bezahlung und Beförderung im Unternehmen vermehrt Interesse findet. Als zweitwichtigstes Kriterium folgte dabei mit einigem Abstand der Wunsch, die Personaleinstellung und -freisetzung flexibler zu gestalten. Hier werden die anhaltenden Probleme japanischer Unternehmen Mid-Career Manager zu rekrutieren deutlich.

Gleichfalls von Interesse sind Ergebnisse einer Folgeuntersuchung, diesmal jedoch nicht mit Personalmanagern der Mutterunternehmen, sondern aus japanischen Auslandsniederlassungen. Bei dieser Untersuchung wurden unter anderem 291 Personalmanager japanischer Firmen in den USA und in Deutschland nach ihren Personalmanagement-Praktiken befragt. Im Hinblick auf die oben genannten Personalmanagement-Kriterien verfolgten japanische Unternehmen in den USA und in Deutschland weitgehend Praktiken, die stark denen amerikanischer (Mutter-)Unternehmen in den USA glichen. Leistungsorientierung (im Gegensatz zum Senioritätsprinzip) und flexible Personaleinstellung und -freisetzung (im Gegensatz zur lebenslangen Anstellung) fielen dabei stärker ins Gewicht als bei japanischen und selbst deutschen Unternehmenszentralen. Während sich dieses Ergebnis im Hinblick auf japanische Firmen in den USA noch mit Lokalisierungsbestrebungen erklären lässt, erlauben die Befunde hinsichtlich der japanischen Unternehmen in Deutschland nur einen Schluss: japanische Auslandsniederlassungen verfolgen weitgehend amerikanische Personalmanagement-Praktiken, weil sie sie für am erfolgversprechendsten halten.

Die zukünftige Entwicklung

Geht man also davon aus, dass japanische Unternehmen sehr wohl in der Lage sind, westliche Personalmanagement-Praktiken in ihren ausländischen Niederlassungen anzuwenden, stellt sich die Frage, warum diese Entwicklung nicht in den japanischen Mutterhäusern übernommen wird.

Beim das Senioritätsprinzip sind, wie bereits dargelegt, schon Veränderungstendenzen sichtbar. Das hat unter anderem auch damit zu tun, dass dieser Aspekt des japanischen Personalmanagements von den Unternehmen selbst sehr gut steuerbar und damit auch veränderbar ist. So kann ein Unternehmen seine Beförderungs- und Gehaltskriterien weitgehend selbst festlegen und somit auch leichter neue Standards einführen, da das japanischen Arbeitsrecht diese Bereiche nur unwesentlich reguliert. Außerdem versuchen japanische Unternehmen vor allem ihren jüngeren Mitarbeitern mehr Selbstbestimmung über ihre Karrieren und Gehaltsentwicklung zu geben.

Bei der lebenslangen Anstellung scheinen sich noch keine grundlegenden Veränderungen abzuzeichnen. Denn obwohl es schon den Wunsch nach flexibleren Arbeitsverhältnissen zu geben scheint (siehe oben), erschwert das japanische Arbeitsrecht, das sich in Bezug auf Vollzeitarbeitskräfte auch in der Wirtschaftskrise kaum geändert hat, Kündigungen von Angestellten in einem regulären Arbeitsverhältnis.

Zudem hat der Abgang der Babyboomer aus den japanischen Unternehmen den japanischen Arbeitsmarkt stark in Bewegung gebracht. Im Jahr 2007 kamen 2 Jobs auf einen Bewerber, in manchen Industrien (beispielsweise in produzierenden Unternehmen) sogar 7 Jobs auf einen Universitätsabsolventen. Seit dem vergangenen Jahr hat sich der Wettbewerb um junge japanische Talente daher verschärft. Als Anreiz um gute Mitarbeiter zu rekrutieren, werden nach wie vor klassische japanische Vollzeitstellen (inklusive lebenslanger Anstellung) angeboten. Und eine lebenslange Anstellung in einem bekannten japanischen Konzern steht auch heute noch bei vielen jungen Japanern sehr viel höher im Kurs, als man im Westen glauben möchte.

Dennoch lässt sich abschließend festhalten, dass das japanische Personalmanagement sich unwiderruflich im Wandel befindet. Wie weit dieser Wandel gehen wird, lässt sich zum gegenwärtigen Zeitpunkt allerdings nur schwer voraussagen. Globalisierungsinduzierte Reformbestrebungen stehen hier kulturellen und institutionellen Beharrungstendenzen entgegen.

Autoreninformation

Dr. Markus Pudelko ist Reader an der University of Edinburgh Business School. Er publizierte eine Reihe von Beiträgen in renommierten Fachzeitschriften und -büchern

über das japanische Managementmodell. In 2000 veröffentlichte er „Das Personalmanagement in Deutschland, den USA und Japan“ (Saborowski) und in 2005 als Mitherausgeber „Japanese Management: The Search for a New Balance between Continuity and Change“ (Palgrave).

e-mail: markus.pudelko@ed.ac.uk

Dr. Parissa Haghirian ist Associate Professor für Internationales Management an der Sophia Universität in Tokio. Ihre Forschungsschwerpunkte liegen in den Bereichen japanisches Konsumentenverhalten, Markteintritt in den japanischen Markt sowie interkulturelle Unternehmenskommunikation und Wissenstransfer.

e-mail: p-haghir@sophia.ac.jp

Homepage: www.parissahaghirian.com

Nähere Informationen zu den hier dargelegten Studien finden sich u.a. in den folgenden Publikationen: Pudelko, Markus (2006) „The Seniority Principle in Japanese Companies: A Relic of the Past?“, *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 44, 3, 276-294; Pudelko, Markus & Harzing, Anne-Wil (2007) „Country-of-Origin, Localization or Dominance Effect? An Empirical Investigation of HRM Practices in Foreign Subsidiaries“, *Human Resource Management*, 46, 4, 535–559. Tiefergehende Darstellungen zum japanischen Management finden sich ferner in Haghirian, Parissa (2007) „Markteintritt in Japan“, Lexis Nexis, Wien.